

建設業 100年企業 のための組織づくり

社会保険労務士法人アスミル代表
特定社会保険労務士 櫻井 好美

第10回
(最終回)

これから目指すべき組織とは

急速な高齢化の進展、担い手不足、デジタル技術の広範な応用、働き方に対する意識の変化など、建設業は大きな変化のときを迎えています。従来の方法では、建設業を取り巻く状況への対応が難しくなっているのです。

しかしながら、企業が働く人を基本として、働く人を活かす組織であることは、今後も変わりありません。この連載では、経営者あるいは管理者として100年続く企業をつくるには、どのように組織づくりを行えばよいのかを社会保険労務士法人アスミル代表・櫻井好美先生に解説していただきます。

企業の存在意義

企業の規模やそれぞれの企業の経営方針にどれが正解ということはありません。また、従業員数を増やすことや、とにかく利益を出すということだけが正解でもありません。では、企業は何のために存在するのでしょうか？

企業は、世の中の人達に必要とされ、それに応えるサービスを提供し、働いている従業員の方達を幸せにすることが企業の役割です。それを実現させるためには、企業は何を提供して、どうやって社会へ貢献をしていくかを考える必要があります、その道標となるのが企業理念なのです。

100年企業のための組織づくりとして企業理念の重要性から組織の体制づくりについて解説をしてきましたが、最終回は、大きな時代の変革期に入っている中、これからどういう組織を目指していくべきなのかを一緒に考えていきたいと思います。

これからの雇用とは？

少子高齢化によって働き手が減っているのは、今までもお話ししてきたとおりです。そのため、いくら採用を頑張ったとしても今までのような採用はできません。加えて2025年問題と言われ、団塊世代の人達が全員75歳以上、いわゆる後期高齢者にな

なっています。

ということは団塊世代ジュニア達が介護に携わらなくては行けない、大量介護時代へ突入していくのです。これは今までのような時間外労働に頼るような働き方のモデルが成立しなくなるということなのです。

「働き方改革」を単なる労働時間の規制と考え、未だに「建設業でこんな法律は無理だよ」と言う経営者によく会いますが、こういう方達に会うたびに本当に残念でなりません。これからの人口減、誰もが時間制限のかかる働き方をしなくてはならないこと、インターネットの普及により日本型雇用、いわゆる「終身雇用」という考え方が終焉を迎えていること、コロナ禍を通じて働くことに対する価値観が大きく変わってきているといった大きな時代の変化に気づいていないのです。今は、今までの延長ではなく明らかに違うステージに入ったと切り替えていかなくては行けないのです。このような状況下で雇用をしていくわけですから、いつまでも誰もが同じスタイルで働くという正社員神話から離れ、新たな働き方について検討をしていく必要があります。ここで、いくつかの働き方について解説をしていきます。

① 高齢者の活用

現在は65歳までの雇用確保が義務化されていますが、現実的に65歳で完全に仕事を離れてしまっているのでしょうか？ 令和

3年度の調査によると、日本人の平均寿命は男性81・47歳、女性87・57歳となっており、65歳で退職となると男性で約15年、女性で約20年近く仕事から離れてしまうことになります。それぞれのライフスタイルがあるため、一律に定年を伸ばすということには会社にとっても働く人にとってもいい形とはいえませんが、元氣な高齢者には、もっと組織に関わってもらいたいことが望ましいです。

よく、新陳代謝が必要だから辞めてもらったほうがいいと話をされる方もいますが、定年退職以降の働き方は、今までは役割を変えていくことが組織にとってもいい形になります。例えば、現場での仕事は体力的に難しかったとしても、新人の教育係や、今までの経験を活かした専門的な仕事に特化してもらってはどうかでしょうか？ また、時間についても、フルタイムというのではなく、短時間勤務や、週の所定労働日数を制限する等、それぞれのペースに合った働き方を検討していく必要があると思います。



② 女性社員の活用

建設業界では他業種に比べてまだまだ女性の活用が少ないように思えます。1つには男性社会の建設業界において、女性は男性のサポート役での仕事を中心でした。そのため、社内には女性を活躍させるようなキャリアプランが用意されてないケースが多いのです。また、稀にいる女性の管理職は、男性と同じように働いてきていた、いわゆる「キャリアウーマン」と呼ばれるような人であるため、普通にキャリアを積んで管理職に上がっていくようなモデルがあまりないというのも実態です。

女性社員の活用のためには、女性にも能力を発揮できるような仕事を与えていくことが大事です。今後は、女性だから男性だからということではなく、それぞれの業務についてのキャリアアップイメージを描けるようにしていくことが重要です。そうでないと能力があるにも関わらず、いつまでもサポート業務しかやらせてもらえない、この会社においても自分がどうやって成長できるかわからない、自分のキャリアを築けないと感じ、退職をしようとするケースも多いのです。業務内容によっては女性に難しい仕事もあるかもしれませんが、しっかりとキャリアを積んでいけるような仕事を作ってあげることが重要です。例えば、現場の技術者のお仕事であれば、会社に戻ってから安全管理資料の作成や、施工体制台



帳の整備があるかと思えます。こうした業務について、工事書類の専門職としての業務ができれば、会社全体の残業時間も削減できますし、今まで単なるサポート的な業務であったところから一歩専門的なところに踏み込むことで、やりがいも感じるようになるはずです。女性社員の活用のためにも、再度社内の業務を細分化し、新たなステージを作っていくことも重要です。

③ 短時間正社員

「2025年問題」と言われるように、これからは育児だけでなく介護によって環境的に残業ができない人も増えてきます。その時に、単にフルタイムで働けないのであればパートタイムへという考え方ではなく、正社員と同じような責任のある仕事だけでも、業務の範囲を決めた中で仕事をしてもらうということが重要です。育児や介護は一定の時期が過ぎれば、また従前のように働ける可能性を十分に持っています。時間制限はあるけれども、正社員ということでもモチベーションを保つことができます。ただし、この際には、賞与の決定方法、退職金の考え方等社内ルールをしっかりと決めておくことが大切です。特に、他に従来どおりの仕事をやっている人との不公平感が出ないように、誰もが納得できるルールを決めておくことが重要です。

④ テレワーク

遠距離介護や、共働きで配偶者の転勤等により通勤が難しくなっているといった理由で、仕事を続けられなくなるケースというのも今後は出てくるかと思えます。キャリアを中断せずに働くには、テレワークの活用は必須です。これもコロナ禍の時は活用したにも関わらず、今は中断してしまっている会社が多いように思えます。それは、業務の見える化と仕事に対する評価

ができていないからなのです。業務の内容によっては在宅ができない業務もありますが、そのために、すべてを在宅とするのではなく、どの業務を在宅でもらうのかを明確にしておく必要があります。そうでないと、結局は資料作りとメールの連絡だけで一日が終わってしまうような在宅になりかねませんので、しっかりとした準備が必要なのです。



これからの多様な働き方を受け入れていくには、「仕事の見える化」は必須です。にも関わらず、仕事が属人化しているケースはないでしょうか。特に作業所長であれば、現場を巡視し、事務所に戻ってから事務作業に追われているというケースをよく見ます。確かに、本人にしかわからない業務もあるかもしれませんが、いつまでもこのままの状況が続いていては、時間外労働も減らず、疲弊をし、退職というケースになることも考えられます。すべてを任せられなくても、業務を細分化し、人に任せられる仕事とIT化を進められる仕事を分けていきたいと思います。属人化を防ぐには、仕事の見える化も必要ですし、場合によっては「チーム制」の導入も有効です。

「人材もいない中でチーム制なんてできない」と決めつけず、1つの現場において数名が業務の進捗を確認できるような環境、連絡ツールを作っておきましょう。もし何らかの事情で仕事を休まざるを得ない時に本人も安心して休むことができますし、他の人達も今までの状況がわかるので、その日の対応をすることができます。また、そのためにも業務の標準化というのも重要なことです。最近では多くのITツールがあります。こうしたものを利用し、現場ごとにチャットのようなもので内容が見える化

生き残る組織になるために

し、そこから業務の流れが見えてくれば標準化することもできてきます。安心して働ければ離職も防ぐことができ、雇用の継続にもつながっていくのです。

これから生き残っていく組織になるために、私達の会社どんな特徴があるのかを考えてみます。一般的に何かを購入する時、お客様は自然とQPSで購買を決定しています。

このQPSとは、Quality (品質)、Price (価格)、Service (サービス・付加価値)を意味しています。これに置き換えて、私達が組織として選ばれるためには、自社の強みがあるかを理解する必要があります。自社と競合他社との違いをこのQPSを使って比較してみてください。みなさんの会社のQuality (品質)は競合他社と比べてどうでしょうか。施工力、設計力に各段の差がありますか。Price (価格)で比較した場合はどうでしょうか。設計力が格段に違うので料金が高い等の理由があればいいのですが、理由もなく差がついてしまうようであれば、近づけていく努力が必要です。

そして、一番重要なのは、Service (サービス・付加価値)です。ここは目に見えるものではありません。何を得意としていくか、他との違いは何か。自社の強みは何

か? こうしたことを組織内で話し合ってみてはいかがでしょうか。もし、見つからない場合は、自分達がどんな会社に業務を依頼したいか、今まで付き合ってきた会社で良かったなと思う点はどこか、という切り口で話をするとうまくの意見が出ると思えます。例えば、小さな店舗の設計の場合、一つひとつの専門業種に頼んではコストも段取りも大変です。左官に関することだけでなく、それに付随する防水とかもやってくれるところだと頼みやすいと思うのであれば、「多能工」ということも視野に入れてもいいかもしれません。改めて自社の強みは何か、得意分野は何かということを考えていきたいと思います。

外部環境と内部環境

これからは企業を経営していくことが、ますます難しい時代になってきました。以前にも解説しましたが、企業の方角性を検討していく時に外部環境と内部環境についてしっかりと見ていく必要があります。ICT (情報通信技術)がコロナ禍もあり一気に普及してきましたが、さらに、現在はAIやロボットの活用が本格的になってきていると思います。

レストランでは、ロボットが配膳し、一般企業では単純作業にRPAを活用した革新は小さな事業所でも取り組み始めています。効率化を検討した際、単純作業はどんどん

属人化した仕事

変化していきます。さらに、最近ではチャットGPTと言って、人工知能ツールも出てきました。まだまだ精度はこれからかもしれませんが、ここ最近の進化を見れば、数年後にはこのような活用も当たり前前の時代になってくるのかもしれない。そのような中で、定型的な業務の多くはAIやロボットを活用し、人がやる仕事は何か? ということも考えていく必要があります。

① 環境の変化

……人口減少、不安定な世界情勢、資材の高騰等

② ITの進化

……ITの活用による業務の効率化

③ 働く人の変化

……従来型の日本型雇用(終身雇用の崩壊)、雇用の流動化、働く人の意識の変化等



ほりながら改革を進めてきているのです。たとえて言うなら建設業の課題である日給月払いも月給制になれば有給休暇の問題も解決していきます。ところが、月給制を提案すると「仕事がない時はどうするの？ 天気は左右される仕事だから月給は無理だよ」という回答を受けます。雇用とは、一定の給与を支払い、働く人が安心して働ける環境をつくることであり、これが経営者の仕事です。どの業界であっても、どの職種であっても仕事はなくなってしまうというに企業努力として営業活動があり、頑張っている人とそうでない人の公平性を保つために適正な評価をし、賃金を決定しているのです。

今での延長ではなく、それぞれの経営者が覚悟を持って決断することで建設業は変わります。持続可能な建設業になるためにも、経営者自身が勇気ある決断をしていく時期に来ていると思います。建設業は私達の生活になくてはならない業界です。この業界を魅力ある業界にしていくため勇気ある一歩を踏み出していきましょう。そして、若者から選ばれる業種にしていきたい。いきなり大きな変化はありませんが一つひとつの積み重ねが大切です。100年継続する企業をつくるためには、変化へ対応していかなければなりません。改めて自社の目的を明確にし、魅力ある建設業をつくっていくために、私達が変わっていきましょう。

図 SWOT分析



外部環境と内部環境の分析にはSWOT分析が有効です。Strength (強み)、Weakness (弱み)、Opportunity (機会)、Threat (脅威) の4要素から構成されています(図参照)。SWOT分析では、前記4要素のうち縦軸を「内部環境」と「外部環境」、横軸を「プラス要因」と「マイナス要因」に分けて分析します。現在どのような環境に置かれているかを理解し、自社の方向性を決めていきましょう。

これからの組織づくり

私も社会保険労務士として20年間、多くの企業を見てきましたが、本当に経営が難しい時代になったのを感じています。私自身、社会保険労務士事務所を経営する中で、IT化により仕事のスピードが格段に速くなったこと、採用も困難になり、今までは有資格者や経験者等で経営をしてきたのが、最近では未経験者を教育するところから始まるようになりました。さらにお客様のニーズも変わってきていることから、日々自社のやるべきことは何か、外部環境、内部環境を見ながら検討を重ねています。

建設業界においては、今まで当たり前だったことが大きく変化をしようとしている時期かと思えます。重層下請

構造の中、CCUS(建設キャリアアップシステム)により、個々人の技能者の保険の加入状況や、就業履歴も見えらる化され、「社会保険の加入に関する下請指導ガイドライン」の改訂により、請負なのか雇用なのかを明確にし、雇用であれば適切な保険への加入、請負なのであれば再下請負通知書の作成等、多くのことが見える化せざるを得ない状況になってきています。さらに、働き方改革では、今まで建設業において馴染みがなかった「時間管理」という大きな課題が突きつけられ、従来の考えから大きく変化をしていかなければならない状況になってきています。

しかしながら、ここ数年建設業で起きている社会保険未加入問題、働き方改革の最終的な目的は、この業界への若年者の入職です。若年者がこの業界に入ってこなければ、技能の伝承が困難となり、この業界自体を支える人がいなくなってしまうという理由から、他産業並みの処遇を改善していくということなのです。そして、処遇を改善していくためには中小建設事業経営者の覚悟が必要です。

確かに、建設業は重層下請構造という特殊な仕組みであるため、工期の問題もあり、自社だけではどうすることもできない、業界全体で考えるべき課題も多くあります。しかしながら、他業界であっても自社での営業努力をし、そのためには違う事業を展開する等、企業が生き残るために知恵をし

労働調査会おススメ書籍のご案内

建設現場の労働時間管理と就業規則づくり

就業規則のサンプルと労務管理に役立つ13の書式がダウンロードできる!

建設現場の労働時間管理と就業規則づくり

建設現場向けのひな形と解説文で翌日から使える就業規則をつくる!

社会保険労務士法人アスミル代表 櫻井 好美

1人でも従業員を雇えば労働法の対象! あなたの「法の無知」を法は許さない!! 労務管理体制の整備が人材獲得の第一歩

労働時間管理

社会保険労務士法人アスミル代表 櫻井 好美 著 体裁:A5判/170頁 定価:2,200円 ISBN978-4-86319-793-0

目次

- 第1部 就業規則についての基礎知識
- 第2部 就業規則をつくる
- 第3部 労働時間管理について
- 第4部 保険に関すること
- 第5部 巻末資料